

Az olimpiai reformcsomag indokoltsága jó gyakorlatok alapján

Justification for the Olympic Reform Package Based on Good Practice

CSIZA MÁRTON¹

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és -menedzsment Intézet, Debrecen

Absztrakt: Az ötkarikás játékok mindig a sport és a teljesítmény csúcsát jelentették. Az újkori olimpiák négy évente kerülnek megrendezésre, a helyszínt a jelentkező városok közül választják ki. Kutatásomban arra voltam kíváncsi, mi az oka a rendezési kedv csökkenésének. Ennek megválaszolása érdekében megvizsgáltam 2 sikeresnek mondott Olimpiát (2000 Sydney, 2012 London), annak reményében, hogy be tudok azonosítani más rendező országok számára is adaptálható sikertényezőket. Szekunder kutatást végeztem, áttekintettem a kapcsolódó nemzetközi- és hazai kutatásokat, az elérhető gazdasági adatokat. A dokumentumelemzés során megállapítottam, hogy az utóbbi két-három évtizedben a rendezés várható költségei jelentősen megnőttek, jellemző az alul tervezés. A kutatás eredményeképp megállapítottam, hogy a sikeres szervezés legfontosabb pillérei a megfelelő szervezőbizottság, a mindenre kiterjedő lehetőség és kockázat elemzés, a pontos tervezés, a tervezés során a fenntarthatóság szem előtt tartása, a folyamatos kontrollig a költségek felett, a magánszektor általi támogatottság, az önkéntesek munkája.

Abstract: The Olympic Games have always been the pinnacle of sport and achievement. The modern Olympics are held every four years, and the venue is chosen from among the cities that apply. In my research, I wanted to find out the reasons for the decline in the popularity of the Games. To answer this question, I looked at 2 successful Olympics (2000 Sydney, 2012 London) in the hope of identifying success factors that could be adapted to other host countries. I conducted secondary research, reviewed related international and national research, and the available economic data. During the document analysis, I found that the expected costs of organising the Olympic have increased significantly over the last two to three decades, and under-planning is a common feature. As a result of the research, I have found that the most important pillars of successful organisation are a proper organising committee, comprehensive opportunity and risk analysis, accurate planning, sustainability in planning, continuous cost control, private sector support, and the work of volunteers.

Kulcsszavak: olimpia, sportgazdaság, sportmenedzsment, olimpiatörténet

Keywords: Olympics, sportseconomy, sportsmanagement, Olympichistory

1. Bevezetés

A fogyasztói társadalmak fejlődése magában hordozza a sport és az üzlet kapcsolatának erősödését, a profitorientáció megjelenését. A hivatásos sportban az erőforrásokért versenyző szereplők a sportvállalatok, melyek működéséről számos kutatás született már [1].

A XX. Század második felében megindult a sport üzletiesedése köszönhetően a globalizációnak, a televíziós közvetítések elterjedésének, a szabadidő megnövekedésének [2, 3, 4], ezáltal egyre népszerűbbé váltak a sportfogyasztással kapcsolatos kutatások. A sport professzionalizálódásával megnőtt a szerepük mind az aktív, mind a passzív sportfogyasztóknak, az esemény legfontosabb szereplőivé váltak. [5] A sportfogyasztást igazán az 1990-es évektől kutatják [6] melynek relevanciáját mutatja, hogy a sportfogyasztók száma folyamatos növekedést mutat [7].

András (2003) [8] megállapítása szerint maga a sportesemény a központi terméke a sportvállalkozásoknak, a hivatásos sport központi terméke pedig a nemzetközi sportesemények, melyek a sportgazdaságtan legjelentősebb megjelenési formái [2], amiknek hatásait nem csak a sport és szórakoztatóipar területén lehet mérni, kimutatni. [9] Ezen nemzetközi rendezvények hatásai és az erről szóló kutatások több szempont szerint csoportosíthatók, azonban ezek a kutatások inkább a passzív sportfogyasztásra koncentrálnak, annak gazdasági hatásaira.

Az olimpia a világ legnagyobb multikulturális megarendezvénye lett, mely hatalmas terheket ró a rendezőre. Eleinte a kiadások sokkal alacsonyabbak voltak, melyeket többnyire képesek voltak fedezni az akkori bevételekből, azonban napjainkra az adatok azt mutatják, hogy jelentősen megnőtt a rendezés költsége, jellemző a túlköltés és az alul tervezés.

Kutatásomban két olimpia költségvetésének és szervező bizottságának elemzését és összehasonlítását mutatom be. Arra a kérdésre szeretnék választ kapni, hogy mi az oka annak, hogy az Olimpia rendezési kedv csökkenést mutat. Talán a szervező bizottság lehet a siker kulcsa? Sydney és London esetében az elérhető adatok a szervezőbizottság összetételéről, a költségvetésről és a szervezés menetéről széles körű rálátást biztosítanak ennek megértése érdekében.

Sok kutatás készült már a gazdaságos olimpia rendezés témakörében [10, 11, 12, 13], ezt a sort folytatva kiválasztottam két sikeresnek mondott olimpiát, melyek elemzésével szeretnék olyan tényezőket feltárni, beazonosítani, amik által a jövőben olimpiát rendező szervezőbizottságok közelebb kerülhetnek a sikeres rendezéshez.

2. Szakirodalmi áttekintés

A modernkori nyári olimpiai játékok első eseménye 1896-ban volt. Azóta a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC) ítéli oda a rendezés jogát a pályázó városoknak. A rendező város felelős a szervezésből adódó összes költség fedezéséért, de rendszerint az IOC biztosít forrást bizonyos költségek fedezésére. Azonban volt, hogy külön adót vetett ki a rendező város. 1976-ban Montréal az eredetileg tervezett 124 millió dollár helyett 1,5 milliárd dolláros adóssággal zárta az eseményt, melyet az esemény után 30 évvel sikerült törleszteni a külön kivetett dohányadó segítségével. Érdekes tény, hogy az esemény közel 100%-os állami részesedéssel került megrendezésre. [14] A megnövekedett költségeket látva az 1984-

es olimpiára csak egy pályázat érkezett, Los Angeles-é. A helyzet eredményezte kiváló alku pozíció eredményeképp kivételesen kedvező feltételeket tudott a város kialkudni a Nemzetközi Olimpiai Bizottságtól. A város már rendelkezett tapasztalattal a játékok rendezése kapcsán, hiszen 1932-ben szintén itt tartották az olimpiát, amit 1 millió dolláros nyereséggel zártak. [7] A város lakói tanultak az 1976-os esetből, aminek eredményeképp megszavazták, hogy semmilyen közpénzzel nem támogatják az eseményt, hiszen tartottak a bizonytalan pénzügyi kimenet okozta esetleges életszínvonal romlástól. A helyi tiltakozás hatására Los Angeles és Kalifornia állam sem támogatta pénzügyileg a játékokat, az Egyesült Államok Bizottsága ezzel sikeresen kibújt a pénzügyi felelősségvállalás alól, amit az Olimpiai Charta előír [15], mindössze a szállodai adó 0,5%-át és 6% felárat fizetett a jegyek után. [14]

Mivel 1984-ben a szervező bizottság szinte csak a meglévő infrastruktúrára támaszkodott, valamint a televíziós bevételek nagymértékű emelkedésének, a jegybevételnek és a szponzorációnak köszönhetően az eseményt végül 215 millió, más forrás szerint közel 223 millió dolláros pozitív mérleggel zárta. [16, 17]

Minek volt köszönhető a sikeres rendezés? A szervezőbizottság élére az akkor 41 éves Peter Ueberroth került. Ueberroth volt a First Travel Corporation alapítója és vezetője, amely abban az időben Észak-Amerika legnagyobb utazási vállalata volt az American Express-t leszámítva. Nem a sport világából jött, nem volt államférfi és híresség sem. Vállalkozó volt, aki saját maga építette fel milliókat érő birodalmát, amit 10,4 millió dollárért adott el 9 hónappal az Olimpiai bizottsághoz való csatlakozása után [18]. Ueberroth zsenialitása pénzügyi ötletein keresztül mutatkozott meg. 1980-ban az olimpiát összesen 380 szponzor 9 millió dollárral támogatta. [15] Ueberroth 30 vállalatban maximalizálta a szponzorok számát és a kizárólagosságra építve sarkallta minél nagyobb összegű támogatásra a vállalatokat., ezzel az ötletével 130 millió dollárt gyűjtött és olyan támogatók álltak a rendezvény mögé, mint a Coca-Cola, M&M Mars (Snickers), IBM, Anheuser-Busch. Valamint további 43 vállalat árusíthatta a „hivatalos” termékeket, pl.: McDonald’s olimpiai hamburger, Budweiser hivatalos olimpiai sör. Ueberroth sok kritikát kapott, hogy a féktelen kommercializmus tönkretette az olimpia szellemét. Amikor az Egyesült Államok Olimpiai Bizottsága kifogásolta a Miller Brewing Company szlogenjét a Colorado Springs-i edzőközpont számára miszerint „Nyerjük meg újra a játékokat”, a Miller így reagált: „Úgy éreztük, hogy könnyebb lenne pénzt gyűjteni, ha a nemzeti büszkeség szempontját is megragadnánk”. [19] További, fordulatot jelentő ötletei közé tartozik, hogy majdnem 50 ezer önkéntes segítette a rendezvényt, amellyel így jelentős humán tőkét sikerült bevonni szinte ingyen, illetve, értékesítette a fáklyás futást, 3 ezer dollárért 1000 yardot lehetett megtenni [7, 15, 18]. A Los Angeles-i játékok volt az első a történelemben, ami nem állt szervezeti kapcsolatban a rendező várossal és az első olyan, amely tisztán magán forrásból volt finanszírozva [7, 14].

Az 1988-as Olimpia Szöulban került megrendezésre, ahol az állami részvétel a finanszírozásban közel 50% volt [7, 14]. Szöulban is nagyrészt a már meglévő infrastruktúrára támaszkodtak, a 112 versenyhelyszínből 13 volt új infrastruktúra [20]. A legtöbb versenyhelyszín az olimpia után vissza lett állítva korábbi állapotába, funkciójába. Az esemény utáni városrehabilitációs folyamatok egyik fő eleme volt az olimpiai falu szálláshelyeinek értékesítése, ami enyhítette a lakáshiány problémát Szöulban. Metropolis révén, ahol akkoriban 10 millió ember élt, már rendelkezett viszonylag fejlett tömegközlekedési hálózattal, szolgáltatásokkal, szálláshelyekkel, ami lehetővé tette mega sportesemények megrendezését, mint pl. az 1986-os Ázsia Játékokét. Az infrastruktúra fejlesztések nagy

része a játékoktól függetlenül is szükséges beruházás volt az ipari fejlődéshez és az életszínvonal növekedéshez. Végül pedig a Szöuli Olimpiai Bizottság jelentős televíziós jogdíjakat szedett be és a turisták beáramlása miatt nőttek a devizabevételek [20, 21]. Az esemény végén sikerült pozitív mérleggel zárni a költségvetést, közel 500 millió dollár nyereséget hozott az esemény [7, 14, 21, 22], továbbá több százezer munkahely jött létre, ami jelentősen hozzájárult az ország gazdasági fejlődéséhez.

Történelmileg a rendezést elnyerő városok általában gazdag, iparosodott közösségek, akik képesek megbirkózni a hatalmas költségekkel. Többek között ez is hozzájárult ahhoz, hogy egy város akár többször is rendezhetett nyári olimpiai játékokat. A los angeles-i sikeres olimpia után a fejlődő országok hamar háromszorosára emelték a licitet.

A folyamatosan növekvő kiadások következménye nem csak az volt, hogy a rendezésért pályázó városok száma csökkenő tendenciát mutatott, hanem hogy az olimpia rendezés összességében negatív visszajelzéseket váltott ki a játékok megrendezése utáni bizonytalan gazdasági kimenetel miatt. A folyamatosan emelkedő költségek miatt többször is atrocitások zavarták meg az eseményeket Mexikóvárosban, Münchenben és Rióban is. Az első város, amely népszavazás után elutasította a téli olimpiai játékok megrendezését Denver volt 1972-ben.

Az olimpiákhoz kapcsolódó kiadások és bevételek tekintetében 3-3 kategóriát emelt ki Baade és Matheson (2016) [23]. Költség oldalon az általános infrastruktúra költségeket (szállítás, szállás), speciális sport infrastruktúra beruházásokat, továbbá működési költségeket (adminisztrációs költségek, nyitó- és záró ceremónia, biztonság). A bevételi oldalon elsőként a rövid távon jelentkező bevételeket, vagyis az olimpiára érkező turisták által elköltött pénzt említik, majd az „Olimpiai Örökséget”, vagyis infrastruktúrához kötődő hosszú távú hatásokat, különböző befektetéseket vagy az ehhez kapcsolódó turizmust, végül pedig a megfoghatatlan, nehezen kifejezhető előnyöket, mint a pl. a nemzeti büszkeség. [23]

3. Anyag és módszer

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében szekunder adatgyűjtést alkalmaztam. Google scholarban kulcsszavas irodalomkeresést végeztem az olimpia, gazdaság, szervező bizottság kulcsszavakkal. A szekunder kutatás során továbbá áttekintettem és feldolgoztam a releváns hazai- és nemzetközi kutatásokat, beszámolókat. Összegyűjtöttem a beszámolókat, a szervezeti és gazdasági adatokat a kiválasztott olimpiákról. A keresésnek leginkább 3 átfogó elemzés felelt meg és ez a 3 vizsgálat képezi az elemzés vázát. Az egyes elemzési megállapításokhoz alátámasztó forrásokat kerestem, mely során további 32 irodalmat használtam fel.

A következő szempontok alapján hasonlítottam össze az olimpiákat:

- Szervező bizottság szervezeti felépítése
- Bevételi terv- és tény adatok összehasonlítása
- Kiadási terv- és tény adatok összehasonlítása

4. Eredmények

Sydney-i Olimpia 2000

Az ezredforduló évében tartott nyári Olimpiai Játékokat Ausztráliában, Sydney városában rendezték meg. A város 1993-ban nyerte el második alkalommal a rendezés jogát 5 pályázó közül. Az eseményen kettőszáz nemzet tízezer-hatszázötvenegy sportolója mérkőzött meg több, mint 30 sportág 300 versenyszámában. A Játékok sikerességén hozzávetőlegesen 130 ezer ember dolgozott. Közülük 3 ezer fő volt fizetett munkaező, 41 ezer fő önkéntes segítő és 86 ezer fő szerződéses munkaező [24].

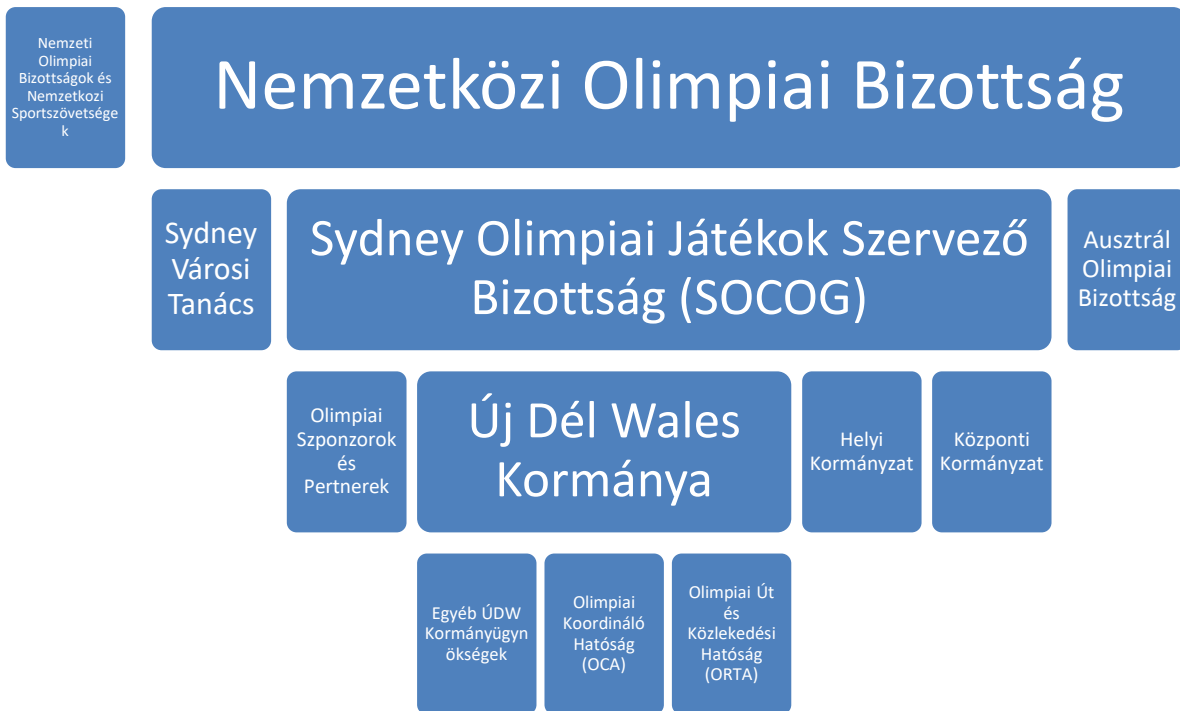
Láthatjuk, hogy hatalmas tömeget kell koordinálni, többek között ehhez is feltétlenül szükséges egy stabil szervező bizottsági felépítés.

A rendezéshez szükség volt arra, hogy Új Dél Wales Kormánya garanciát vállaljon a rendezésre és a költségvetésre. A Kormány felelősséget vállalt azért, hogy az Olimpiai létesítmények építkezése időben befejeződjön és tartani tudják a költségvetést, valamint, hogy a Játékok sikeresen megrendezésre kerüljenek.

Minden központi beruházást a Kormány hajtott végre. A szervezés megkezdésekor a sikeresség 3 pilléren állt. Megalakult 3 hatóság, akik koordinálták a fő aspektusokat. Az Olympic Road and Transport Authority (ORTA), a közlekedési infrastruktúra fejlesztések koordinációjáért és ellenőrzéséért felelős hatóság, az Olympic Coordination Authority (OCA), ami hatáskörébe az összes építkezés felügyelete tartozott és létrejött az Olympic Security Command Centre (OSCC), aki a biztonsági kérdésekért felelt. Az OCA felelősségébe tartozott az operatív tervezés és menedzsment a városi területeken, ami alól kivételt képeztek az Olimpiai létesítmények [25].

Az esemény megszervezéséért felelős bizottság, a Sydney Organising Committee for the Olympic Games (SOCOG) 4 kormány miniszterből és öt különböző kormányügynökségből állt (1. ábra) [25].

A szervezés oroszlánrésze az OCA feladata volt. 1994-es megalakulása után azonnal neki is láttak az Olimpiai létesítményekkel kapcsolatos beruházások és a szükséges programok és szolgáltatások koordinálásának. Ez magába foglalta a több, mint 750 hektáros Homebush-öböl terület fejlesztését, valamint új sport- és rekreációs létesítmények kivitelezését a Homebush-öbölben, Penrith Tavaknál, Blacktown-ban, Bankstown-ban, a Horsley parkban és a Ryde és Cecil parkban. [25] Miután az infrastruktúra beruházásokkal kapcsolatban az OCA sikeresen megvalósította a terveket, 2001-ben megalakult az Olimpiai Park üzemeltetéséért felelős Sydney Olympic Park Authority.



1. Ábra: Sydney 2000 Olimpiai Játékok Szervező Bizottság felépítése

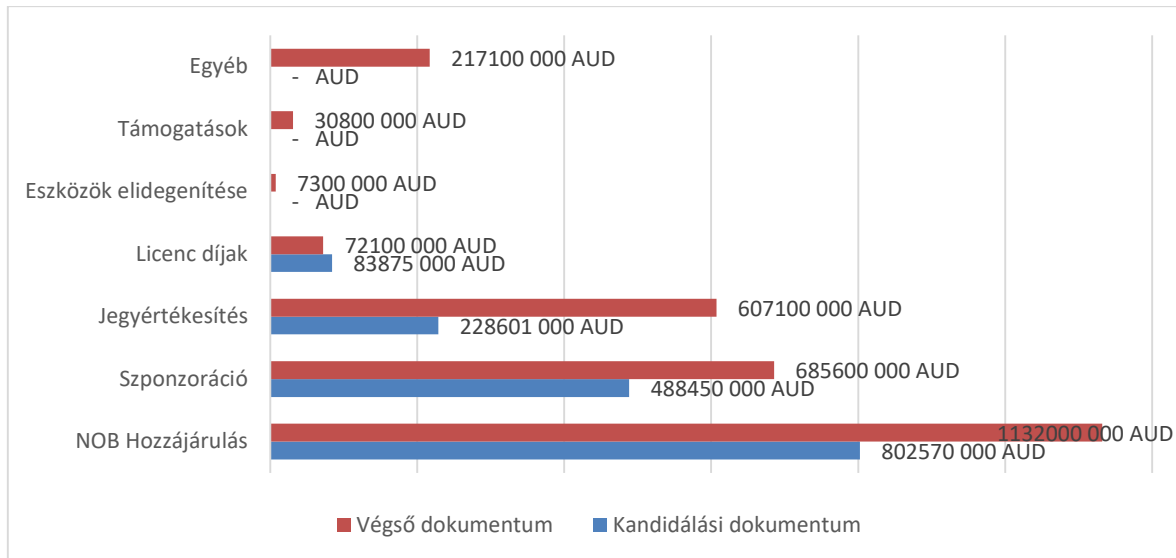
Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

Ez a szervezeti modell kiválóan működött és a NOB tetszését is elnyerte, amelynek a kulcs eleme a 3 pilléren nyugvó szervezeti egység. A SOCOG, Új Dél Wales kormánya és az Ausztrál köztársaság közötti kapcsolat és a kormánygarancia az eseményre és a költségvetésre eredményes és stabil munkát eredményezett. Ez a működési modell a későbbiekben Athénban (2004) és Pekingben (2008) is eredményesen működött. Az érem másik oldala, hogy az állam bevonása azt jelentette, hogy közpénzből finanszírozták a beruházásokat és egészen új távlatok nyíltak meg a túlköltekezés előtt, amire a későbbi olimpiai játékok során láthatunk bőven példát [25].

A Sydney-i Olimpiai Játékok Szervező Bizottsága (SOCOG) egy 1993-as törvény nyomán alakult meg és egészen 2002 márciusáig létezett. Közel 10 éves létezése alatt a szervezet volt felelős a helyszínre érkező versenyzők, csapatok, hivatalos- és médiaszemélyek elszállásolásáért és szállításért, az egyik legnagyobb feladatot jelentő infrastruktúra beruházások menedzseléséért, az elkészült létesítmények üzemeltetéséért, a teljes sport program kialakításáért. Ezen kívül a kulturális és marketing programok kialakítása és ezen események megszervezése is a SOCOG feladatai közé tartozott, akinek a Nemzetközi- és az Ausztrál Olimpiai Bizottsággal, továbbá az esemény közvetítéséért felelős műsorszolgáltatóval és egyéb televíziós és rádió szolgáltatóval egyeztetnie kellett.

A szervezőbizottság bevételei javarészt a televíziós közvetítési jogokból, a jegyeladásból, szponzorációból és a kormányzati finanszírozásból tevődtek össze.

A kandidálási dokumentumból kiderül, hogy a tervezéskor összesen 1,6 milliárd ausztrál dollár bevétellel számoltak, amiből 800 millió ausztrál dollár IOC hozzájárulásból, 500 millió dollár szponzorálásból, 200 millió dollár jegyértékesítésből és 100 millió dollár pedig licenz díjakból kívántak beszédni [25, 26].



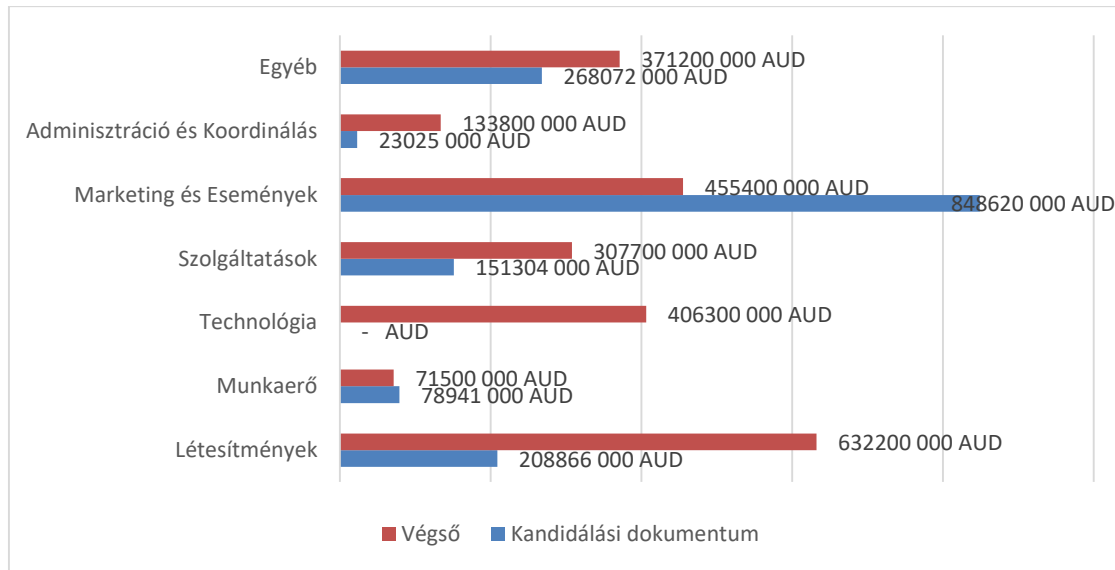
2. Ábra: Sydney 2000 Olimpiai Játékok Szervező Bizottság bevételei kandidáláskor és megvalósuláskor

Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

Az esemény utáni beszámolóból tudjuk, hogy a bevételeket jelentősen alul tervezték. A végső OCA (2002) [26] beszámolóból kiderül, hogy a tervezetthez képest több, mint 70% bevételnövekedést tapasztaltak a szervezetnél. A bevételek közül hiányzott az olimpiai lottón keresztüli finanszírozás és az adományok sem jelentek meg bevételként, illetve majdnem az összes kategóriában jelentősen több bevétel keletkezett, mint ahogy azt a kandidálási dokumentumban tervezték, egyedül a licenz díjakból származó bevételek egyeztek meg az elvárásokkal. A jelentős jegybevétel annak volt köszönhető, hogy a lottóra a jegyek alig néhány százalékát, arányait tekintve 30%-át tették elérhetővé a nagyközönség számára. Több, mint 800 ezer kiemelt kategóriás jegyet pedig visszatartott a SOCOG a nagyközönségtől, hogy azokat a vállalati, üzleti szférából érkező vásárlóknak értékesítse (2. ábra) [24, 27].

A kiadások tervezésénél a kandidálási dokumentum szerint a SOCOG költségvetésében (1,58 milliárd ausztrál dollár) a marketingre tervezett költségek tették ki a költségvetés több, mint 50%-át (8,5 millió ausztrál dollár). A további költségkategóriák, úgy, mint az infrastruktúra (209 millió ausztrál dollár), egyéb (268 millió ausztrál dollár), a munkaerő (79 millió ausztrál dollár) és a szolgáltatások (151 millió ausztrál dollár) [25, 26] szinte eltörpültek a marketing tevékenységre tervezett kiadások mellett.

A Szervező Bizottság már a kandidálási dokumentumban is túlköltséssel számolt, azonban a tervezett bevételek meghaladták a kiadásokat [25, 26]. A tervezetthez képest a marketing kiadások jelentős mértékben csökkentek (455 millió ausztrál dollár), viszont nagymértékben növekedett az infrastruktúra (632 millió ausztrál dollár), a szolgáltatások (307 millió ausztrál dollár), az adminisztráció (134 millió ausztrál dollár), technológia (406 millió ausztrál dollár) és egyéb (371 millió ausztrál dollár) költségkategóriákban jelentkező kiadások. A munkaerőre tervezett költség nagyjából a várakozásoknak megfelelően alakult (71 millió ausztrál dollár) (3. ábra) [25, 26].



3. Ábra: Sydney 2000 Olimpiai Játékok Szervező Bizottság kiadásai kandidáláskor és megvalósuláskor

Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

Összességében a kandidálási dokumentum és a végső beszámoló szerint a SOCOG költségvetésében kicsit több, mint 50%-os túlköltés mutatkozott. Ennek okai, hogy az ausztrál kormány leginkább a sikeres pályázatra koncentrált, mint a játékok lebonyolítására, ennek következtében folyamatában többször újra kellett tervezni a beruházásokat, fejlesztéseket, amik mind jelentős költségnövekedéssel jártak, pl. a közlekedés területén. Megnőtt a versenyek és a helyszínek száma is, illetve a direktívák és a benne foglalt követelmények a versenyekre vonatkozóan is változtak. A korábbi évek tapasztalatai alapján több koordináló hatóságot hozott létre a kormány, mint pl. az ORTA-t, közlekedési infrastruktúra fejlesztések koordinációjáért és ellenőrzéséért felelős hatóságot. [25]

Több olimpiát is felölelő gazdasági elemzés szerint az OCOG mindig pozitív hasznot hozott a költségekhez képest, ha a beruházások költségét leszámítjuk az OCOG költségvetéséből. [14] A beruházások tekintetében Sydney városában a sikeres rendezést követően az egyes infrastruktúra fejlesztések mind elősegítették a város hosszú távú növekedését. [24] A nem turisztikai célú vendégforgalom is jelentős bevételt generált, hiszen a város a konferenciaturizmusnak a világon az első számú célpontja lett a sikeres pályázat után. Ez azért jelentős, mert a konferenciaturizmus keretében érkezett vendégek jellemzően többszörösét költik az ott tartózkodásuk alatt, mint a turisták. [28]

Londoni Olimpia 2012

Az első londoni olimpia költségei 1908-ban a szervezők szerint hozzávetőlegesen 15 ezer fontot tettek ki, mely nem tartalmazta az infrastrukturális beruházás költségét (66 ezer font), melyet figyelembe véve a teljes költség 81 ezer font (394 ezer USA dollár) körül alakult. A bevételek tekintetében az adatok szerint 28% származott a belépőjegyekből [7].

1948-ban a britek ismét házigazdái voltak az ötkarikás játékoknak, melynek költségei a hivatalos pénzügyi beszámoló szerint 732 268 fontra (kb.1,2 millió USA dollár) rúgtak. A kiadások jelentős részét a technikai díjak (121 741 font), felszerelések, a kormányzati munkák (118 033 font), valamint a

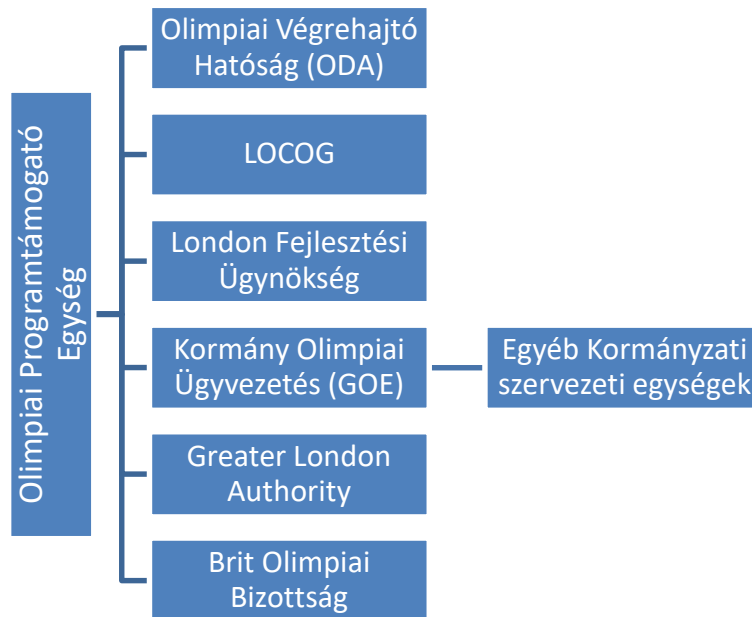
legjelentősebbet, a versenyzők szállás, étkezés, transzfer (164 644 font) költségei jelentették. A költségvetési mérleg bevételi oldalán bruttó 545 628 font áll [29].

A 2012-es londoni Olimpia több szempontból is különleges volt. Ez volt hivatalosan a 30. újkori olimpia, továbbá a brit főváros az első város, amely története során harmadik alkalommal rendezhetett újkori nyári olimpiát.

A város a klasszikus gazdasági célok mellett, mint a gazdaság élénkítés, turisztikai fejlesztések, foglalkoztatottság növelése és munkahelyteremtés, az eseményhez kapcsolódó örökséget és a fenntartható fejlődést definiálta a megvalósítás legfontosabb gondolataként.

Még a pályázat véglegesítése előtt a Kultúráért, Médiáért és Sportért Felelős Minisztérium (DCMS), a Greater London Hatóság és a Brit Olimpiai Bizottság megbízásából készült több nagyszabású tanulmány a várható költségekről, veszélyekről és előnyökről a pályázat kapcsán. 2003 májusában a kormány bejelentette, hogy támogatja a főváros pályázatát a XXX. Nyári Olimpiai Játékok megrendezésére. London polgármestere és a kormány egyetértettek egy állami finanszírozási csomag létrehozásában, ami a jelentkező költségeket hivatott fedezni mintegy 2,375 millió font összegben. A kormány szándékának komolyságát tükrözi, hogy az összeg, amit a 2012 Olimpiai és Paralimpiai Program megvalósítására allokáltak már 2003 júniusában rendelkezésre állt a legfőbb koordináló hatóságnál, a DCMS-nél. Annak érdekében, hogy a megarendezvény időben összeálljon és a költségek is felügyelet alatt maradjanak és hogy az egész Egyesült Királyság profitáljon a rendezésből, létrehozásra került a Kormány Olimpiai Ügyvezetése (GOE) egység a DCMS-en belül. Ez volt az irányító szervezete a munkálatoknak, vezetője a sportért felelős miniszternek tartozott elszámolással. A szervezetben 77 fő dolgozott [30], akik az operatív munkát végezték. Az ő feladatuk volt átlátni a teljes London 2012 projektet, azonosítani és megoldást találni a felmerülő problémákra, érvényesíteni az állami szektor törekvéseit, valamint elszámolni a kiadásokkal a Parlament és a választópolgárok felé [25].

2006-ban királyi hozzájárulással elfogadták a *London Olympic Games and Paralympic Games* törvényt, amely lényegi információkat tartalmaz az olimpia ideje alatti közlekedésről, reklámszabályokról és kereskedelemről. E törvény nyomán megalakult az Olimpiai Végrehajtó Hatóság (ODA), ami az olimpiai épületek és beruházások koordinációjáért volt felelős, és ami az Olimpiai és Paralimpiai Játékok Londoni Szervezőbizottsága (LOCOG) mellett az események megrendezéséért felelős legfőbb szervezet lett. Vezetőjét a sportért felelős miniszter nevezte ki (London város polgármesterével egyetértésben) és a GOE közvetlen irányítása alá tartozott és ez a szervezet volt az állami szektor finanszírozási csomagjának elsődleges kedvezményezettje, amely a kormány, az olimpiai lottó és London város finanszírozásából tevődött össze (4. ábra) [25, 31].



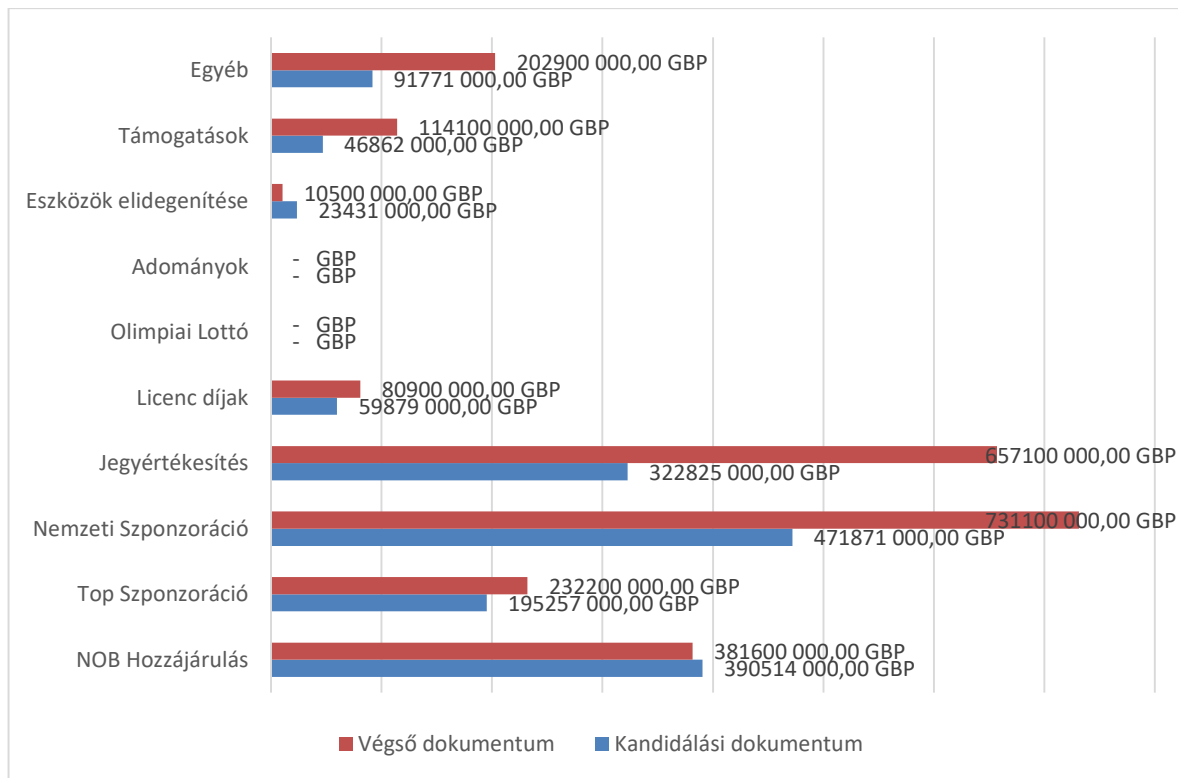
4. Ábra: London 2012 Olimpiai Játékok szervezésében részt vevő egységek

Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

Egy 2005-ben publikált PwC tanulmány azt előfeltételezte, hogy a GDP növekedés hatásának több, mint a fele London városában fog realizálódni a teljes időszak alatt. Az olimpiai infrastruktúra beruházások nagy része már megvalósult, így a GDP növelő hatás erősen jelentkezett az esemény előtt. Csak úgy, mint a turisztikai hatások, aminek jelentős része jelentkezik az esemény alatt és utána is. Meglepő azonban, hogy a tanulmány szerint inkább London városán kívül realizálódik a turisztikai hatás.

Széleskörű összefogás volt jellemző a kis- és középvállalkozásokra. Több, mint 134 ezer vállalkozás jelentkezett a London 2012 vállalkozói adatbázisba, hogy közreműködjön a megvalósításban. A megvalósításban közreműködő vállalatok 95%-a angol székhelyű vállalkozás. Sok új munkahely jött létre, ezt a tanulmány 30 ezerre becsüli. Ezek mellett kiváló példa jelentkezett a környezetvédelem szem előtt tartására is egy ilyen megasportesemény szervezése során. Az infrastruktúra beruházásoknál használt anyagok több, mint 50%-át vasúti vagy vízi szállítmányozással juttatták el a helyszínekre [31].

London esetében egy kifejezetten sikeres olimpia rendezésről beszélhetünk társadalmi szempontból. Széles körű összefogás jellemezte a szervezést, folyamatos és teljeskörű állami felügyelet a pénzügyeket illetően, továbbá országos elköteleződés a rendezés mellett. Egy BBC 2012-es tanulmány szerint az angolok 80%-a még büszkébb lett brit származásra a XXX Olimpiai Játékok kapcsán.

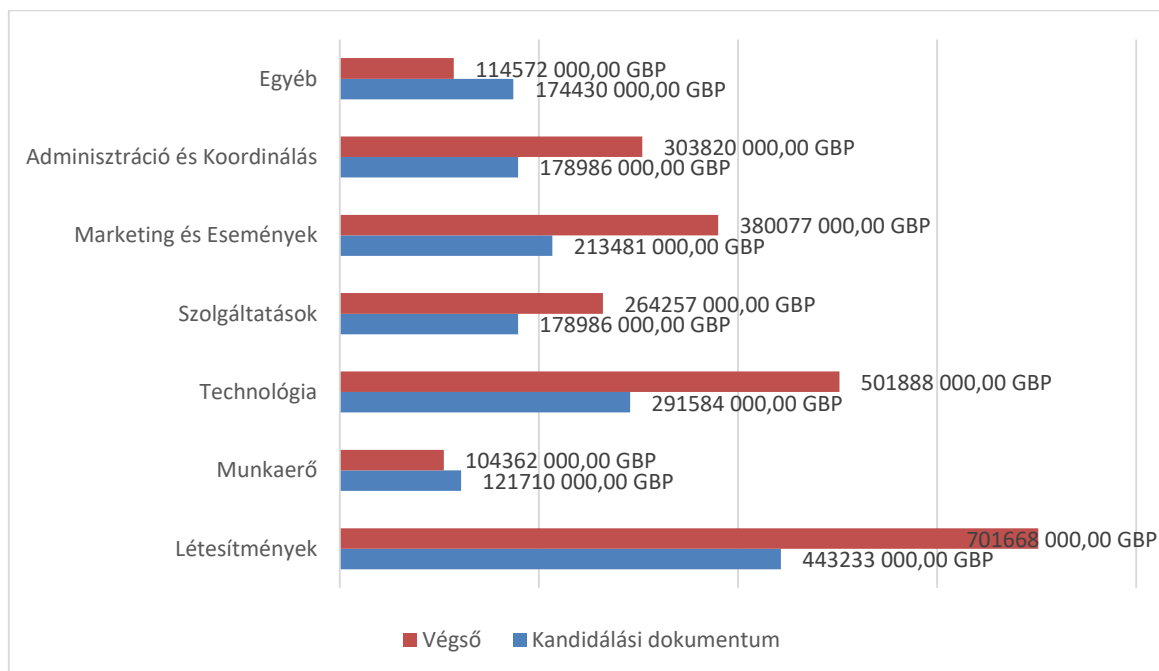


5. Ábra: London 2012 Olimpiai Játékok Szervező Bizottság bevételeinek összetétele kandidáláskor és megvalósuláskor.

Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

A LOCOG az esemény megrendezéséért felelős legfőbb szervezet volt. Bevételei több forrásból származtak, többek között jegybevételekből, szponzorációból, merchandisingből, valamint a nemzetközi szövetség szponzorációs programjából (TOP sponsorship) és közvetítési jogok bevételeiből. A kormány a paralimpiai játékok költségeit fedezte bizonyos százalékban, ami szintén a bevételek között jelent meg. A LOCOG feladata és költségvetése kizárólag a Játékok megrendezésére szolgált, az infrastrukturális kiadások nem tartoztak a szervezethez. A bevételek tervezésekor már jelentős összeggel kalkuláltak a hazai szponzoráció (472 millió font) és a jegyeladások kapcsán (323 millió font), továbbá nagymértékben terveztek a nemzetközi szövetségtől befolyó olyan bevételekkel, mint a hozzájárulás (391 millió font) és a TOP Szponzor program (195 millió font). Ezek a tételek jelentették a költségvetés bevételi oldalának legnagyobb forrásait [25, 32]. A végző költségvetésben láthatjuk, hogy a Nemzetközi Olimpiai Bizottság hozzájárulása, ami főleg a televíziós jogok értékesítéséből áll, a terv szerint alakult. A nemzetközi szövetség égisze alá tartozó TOP Szponzor programból befolyó pénz közel 20%-kal múlta felül a kandidálási dokumentumban tervezett (232 millió font), azonban még így sem közelíti meg a hazai szponzoráció mértékét (731 millió font). A másik jelentős tétel a jegybevételek voltak, ami több, mint a duplája lett a tervezettnek (657 millió font). A további kategóriákban is jelentős alultervezés volt a jellemző. Az Olimpiai Lottóból származó bevételek nem jelentek meg a LOCOG költségvetésben, mert azokat az infrastrukturális kiadásokra és egyéb programok költségeinek fedezésére fordították. Az alultervezés Preuss et al. (2019) [25] szerint részben a konzervatív számításokon alapuló előrejelzéseknek köszönhető (5. ábra).

A költségek már a kandidáláskor jól látszottak és kategorizáltak voltak. A kiadásoknál nem meglepő módon az infrastruktúrához kapcsolódó költségek voltak a legmagasabbak (443 millió font), majd a technológiai kiadások (292 millió font), a marketinghez kapcsolódó költségek (213 millió font), aztán a szolgáltatások (179 millió font), adminisztráció és koordinálás (179 millió font), egyéb (174 millió font) és végül a munkaerőre (122 millió font) tervezett kiadások következtek. Összesen 1,6 milliárd font. A megnövekedett kiadások fedezésére a LOCOG költségvetése 41 millió fonttal nőtt. Többek között a létesítményekkel kapcsolatos kiadások emelkedtek, ami főleg azzal magyarázható, hogy már 2012 januárjában átadták az Olimpiai Parkot július helyett. A marketing költségek közel 80%-al nőttek a tervezetthez képest. Az adminisztrációs költségek a technológiai kiadások szintén jelentősen meghaladták a tervezett keretet. A munkaerő, bár ingadozott, közel a kandidálási dokumentumban megszabott keretet tudta tartani. A brit szervezőbizottság gazdálkodása sikeresnek bizonyult, melyre jó példa, hogy a közvetlenül a játékok megkezdése előtt rendelkezésre bocsátott közel 15 millió font támogatási csomag nem került felhasználásra. A LOCOG akkori nyilatkozata szerint a kiadásokat és a rendkívüli kiadásokat is fedezni tudják a bevételeikből (6. ábra).



6. Ábra: London 2012 Olimpiai Játékok Szervező Bizottság kiadásai kandidáláskor és megvalósuláskor.

Forrás: Saját szerkesztés Preuss et al. (2019) [25] alapján

Beszámolók szerint a LOCOG végül 48%-kal lépte túl a 7 évvel korábbi tervezetet, a tényleges költségek pedig 3-4-szeresére emelkedtek a becsült költségekhez képest [33]. A Nemzeti Számvevőszék a költségtúllépést a váratlan kiadásokra szánt tartalék alul tervezésével, a kandidáláskor használt költségvetésben az adó hiányával, a megnövekedett biztonsági költségekkel és a magánszektorból érkező tervezett befektetések hiányával magyarázta. A legnagyobb költségtúllépést a helyszínek, a közlekedési infrastruktúra és működtetési költségei, az infrastruktúra és helyreállítás, az elit sport támogatása, London városképének fejlesztése és a Paralimpia generálták [25].

Az olimpia utáni gazdasági számítások igazolták a pozitív várakozásokat. 2004 és 2012 között évi 0,1%-os GDP növekedést generált, az esemény, több, mint 75 ezer londoni számára biztosított

munkalehetőséget ugyan ebben az időszakban [24]. Megközelítőleg 700 ezer külföldi látogató érkezett az olimpiára, akik a közvetlen költségeik által 600 millió font bevétel többletet generáltak a hagyományos látogatókhoz képest. Az eladott 11 millió jegy körülbelül 80%-át belföldi látogató vásárolta meg és a London városába predesztinált tömeg generálta gazdasági hatás inkább az elő és utó időszakban érvényesült [24, 34].

Olimpia rendezési reformcsomag

Az olimpia világszinten a legnagyobb multikulturális megrendezvény, mely hatalmas terheket ró a rendező városra, országra vagy mondhatjuk akár egy-egy érintett munkavállalói generációra.

Az 1984-es Los Angeles-i Játékok után megnőtt a kedv a rendezésre és ennek hatására a pályázó városok egyre magasabbra emelték a tervezett költségvetést, azonban a pozitív haszon sok esetben elmaradt a várttól [23]. Eleinte a kiadásokat többnyire képesek voltak fedezni a bevételekből, azonban napjainkra az adatok azt mutatják, hogy jelentősen megnőtt a rendezés költsége, jellemző a túlköltség és az alul tervezés. Az esemény megrendezésének hatása általában negatív, de a nagy beruházások mégis hosszú távon megtérülhetnek és fejlődést hozhatnak a rendező város életébe. Az, hogy az olimpiai játékok jelen formában gazdaságilag nem térülnek meg, leginkább az otthont adó létesítményeknek köszönhető. Már 2002-ben aggodalmat keltettek az akkori Nemzetközi Olimpiai Bizottság elnökében, Jacques Rogge-ban az irreálisan magas költségek. Véleménye szerint racionalizálni kell a költségeket és csökkenteni a játékok méretét, annak érdekében, hogy ne csak a gazdag metropoliszok legyenek házigazdái az eseménynek [23]. Rogge már akkor látta, hogy hosszú távon csökkenni fog a rendezési kedv. A potenciális jelentkezők nem fognak pályázni, ha azt látják, hogy sem gazdaságilag, sem egyéb módon nem várható a megtérülése a rendezésnek. Azóta a költségek csak még inkább emelkedtek és a nagyobb, iparosodott városok is arra a következtetésre jutottak, hogy inkább felemészti a pénzügyi lehetőségeiket, mintsem gyarapítja a játékok megrendezése. A 2022-es Téli Olimpiai Játékok megrendezésére csak 2 város pályázott és a 2024-es Nyári Olimpiai Játékok megrendezésétől pedig 2 város, Boston és Hamburg vissza is lépett.

A Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC) az olimpiai játékok megrendezéséhez kapcsolódó negatív jelenségekhez, illetve a pályázati kedv csökkenéséhez kapcsolódóan érzékeltte, hogy változtatásra van szükség. Először is az IOC kinyilvánította, hogy visszatér a korábbi elvekhez, az eredeti szellemiséghez. Thomas Bach 2013 óta vezeti a nemzetközi szervezetet. Ő volt a megalkotója az Agenda 2020 reformprogramnak. Az új reformcsomag lehetőséget biztosít az adott ország, térség meglévő adottságainak maximális kihasználására. A reformcsomag a tervek szerint elhozza a kisebb, olcsóbb, ésszerűbb olimpiák idejét és előtérbe helyezi a fenntarthatóságot és az utóhasznosítást. A program 40 pontból áll és a legfontosabb irányelve, hogy a lehető leggazdaságosabb olimpiák valósuljanak meg.

Már a pályázási szakaszban monumentális költségek jelentkeznek, ezt megkönnyítve a IOC sokkal nagyobb anyagi támogatást nyújt, (pl. a pályázatot bemutató küldöttségek utazás- és szállásköltségeit magára vállalja). Emellett a IOC kifejezetten kéri a pályázatot bemutató országokat, hogy a projektterv illeszkedjen a hosszútávú sport-, társadalmi-, környezeti- és gazdasági fejlesztési terveikbe.

A költségek jelentős hányada lebonyolítási költség, ami a reformoknak köszönhetően nagymértékben csökkenhet. A IOC ezt úgy kívánja elősegíteni, hogy folyamatosan nyomon követi az adott ország

előkészületeit, valamint javaslatokat tesz a költséghatékonyságot előtérbe helyezve, mely javaslatokat egy szakértő csapat alkotja meg a Szervező Bizottságnak annak érdekében, hogy gazdaságos és megtérülő legyen az esemény. Ezek mellett lehetőség van megismerni a pályázónak azt, hogy a régebbi rendező városok milyen elvek mentén voltak képesek megtérülő olimpiát rendezni. A reformcsomagban limitálták a sportolók, akkreditált személyek és a sportolókat segítő személyek létszámát és meghatározták a maximális eseményszámot is.

Az egyik legjelentősebb reform, mely a közép-európai térség számára is esélyt teremt, hogy alkalmas helyszínek legyenek a rendezésre, hogy megszűnik az „egy olimpia – egy város” elv. A IOC lehetőséget biztosít a selejtező versenyek vagy akár teljes sportágak rendező városon kívüli vagy speciális esetekben országhatárokon átívelő megrendezésére is, földrajzi és fenntarthatósági szempontok alapján. A folyamatos nyomon követés jegyében a IOC az esemény után is segíti és felügyeli az utóhasznosítást a nemzeti olimpiai bizottságok és a Olimpiai Városok Világszövetsége (UMWO) közreműködésével [35].

5. Következtetés

Az látszik, hogy az Olimpiai Játékoknak olyan hatalmas a gazdasági hatása, amely képes új impulzusokat adni egy régió számára, hiszen nagy összegű tőkét irányítanak rövid idő alatt a térségbe [14]. Ugyanakkor számos rendezés nem pozitív, hanem negatív tapasztalatokkal, jelentős túlköltséssel, alultervezéssel zárult, ami a rendezési kedv csökkenését vonta maga után.

A sikeres megoldások közül kiemelhetjük Los Angeles és Atlantát, ahol pénzügyileg nyereséges játékokat rendeztek, valamint a jelen tanulmányban is szereplő Sydneyt és Londont, ahol hosszú távon is megtérülő rendezésről beszélhetünk. Negatív oldalról például Athén lehet az intő példa a pénzügyi és hosszútávú hatásokat tekintve, illetve Peking esetében is komolyan felmerül a beruházások megtérülésének problematikája [33].

Ezek a jelenségek rávilágítanak arra, hogy szükséges a jó gyakorlatok áttekintése, átvétele az ezután megrendezésre kerülő olimpiai játékokon, illetve megalapozott volt a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC) reformprogramjának kidolgozása is.

Jelen tanulmány alapján javasolható a hatalmas költségekkel járó rendezvényszervezési fázisok külön vizsgálata. Fázisonként szükséges átvilágítani, hogy mi generálja a magas költségeket és ezek mindegyikének költségcsökkentésére külön javaslatot kell kidolgozni. A költségelemek ezen módon történő mérséklésére megfogalmazott javaslatom, lényegében egybe esik a Nemzetközi Olimpiai Bizottság Agenda 2020 reformcsomagjában javasoltakkal.

Annak érdekében, hogy új városokat, térségeket is be lehessen vonni a pályázásba meghívásos rendszer bevezetése lehet indokolt. Az új térségek bevonása mellett azonban a sportlétesítmények biztosítási problémájára egy megoldás lehet, ha egy, vagy néhány helyszín állandó szereplője lenne a játékoknak. További alternatíva, hogy rotációs rendszert alakítanak ki bizonyos számú helyszín között, így biztosított lenne, hogy a létesítmények egynél többször legyenek használva [23]. A pályázni kívánó városokat veszélyekre és lehetőségekre kiterjedő elemzés után kell értékelní. A pályázati szakaszban jelentkező költségeket csökkenteni kell és a fenntarthatóságra kell helyezni a hangsúlyt az esemény minden területén.

Még a reformcsomag bevezetése mellett is hatalmas kihívás számításokat végezni annak érdekében, hogy egy olimpia mennyire jövedelmező. Széles körben érdemes megvizsgálni a kérdést, hiszen a költségek a pénzügyi költségeken (pl.: infrastruktúra beruházások) kívül társadalmi költségeket is jelentenek. Azonban felbecsülhetetlen haszna van annak, ha egy generáció egy olyan élményt mondhat magáénak, hogy Olimpiát rendez. A cél az kell, hogy legyen, hogy a rendezés költségeihez olyan előnyök társuljanak, amelyeket úgy osztanak meg, hogy a rendezvényt adójukból finanszírozó átlagpolgárokat is bevonják [23] ezáltal összekovácsolhatja az országot és jótékony hatása lehet a gazdaságra is [33].

Mindezen felmerült kérdésekben a szervező bizottság összeállítása, a megfelelő szervezeti felépítés és szakember gárda is hozzájárulhat a megoldáshoz, ahhoz, hogy a megrendezésre kerülő olimpiai játékok mind gazdaságilag, mind társadalmilag pozitív megítélés alá essenek.

Hivatkozások

- [1] Bácsné Bába É., Balogh R., Bács Z., Fenyvesi V., Dajnoki K. (2018): Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei, *STUDIA MUNDI-ECONOMICA* 5:3 pp 19-33.
- [2] András K. (2011): Piacméretet növelni, de hogyan? – a hivatásos sport példáján. In: Dragóner, I. & Györfi, J. (Eds.) *Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III* (pp. 27-32). Budapest: Nemzeti Sportszövetség.
- [3] András, K. (2013). Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban, In Sterbenz, T., & Szóts, G. (Eds.). *Verseny-pályán* (pp. 39-45). Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.
- [4] András, K., Havran, Zs., & Jandó, Z. (2012). Üzleti globalizációs és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ.
- [5] Kajos A., Prisztóka Gy, Paic R. (2017): A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű „SPEED-H” skála validációja és néhány eredménye. *Vezetéstudomány*. 48 (10), 19-31.
- [6] Baade R. A. – Tiehen L. J. (1990): An analysis of Major League Baseball attendance, 1969-1987. In: *Journal of Sport and Social Issues*. Vol. 14, No. 1. 14-32.p. ISSN: 0193-7235 <https://doi.org/10.1177/019372359001400102>
- [7] Bíró M.; Müller A.; Ráthonyi-Ódor, K.; Ráthonyi G.; Baloga I. (2016): Az olimpiai játékok szervezésének történeti áttekintése gazdasági aspektusból. *Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport XLIII: különszám* pp. 3-20. 18 p.
- [8] András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján keresztül. PhD. Értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. 42-69.p.
- [9] Máté T. - András K. (2016): Nemzetközi sportrendezvények turisztikai hatásai pp. 221-234., 14 p. In: Ivancsóné, Horváth Zsuzsa; Darabos, Ferenc (szerk.) „Turizmus és innováció”: VIII. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2016: Tanulmányok, Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem, (2016) p. 394
- [10] Lakatos, P., Szabó, P. (2014): A londoni olimpia logisztikája. In: *Logisztikai Évkönyv 2015*. Magyar Logisztikai Egyesület, Szabadka, pp.81-90

- [11] Müller, A., Bíró, M., Ráthonyi-Odor, K., Ráthonyi, G., Széles-Kovács, Gy., Boda, E., D Macra-Osorhean, M., Andras, A. (2016): Economic impacts of sport events. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Educatio Artis Gymnasticae LXI*: 4 pp. 85-95. 11 p.
- [12] Gallov, R. (2012): Olimpiai játék – a tűzzel, In *Korunk Baráti Társaság. Korunk*, Iss: 6 pp.15-24
- [13] Máté T. (2015): Where Are „White Elephants” Living? Impacts of International and Domestic Sport Events, Karlovitz J. T. (Ed.) (2015). *Some Current Issues in Economics*. Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-20-3
- [14] Preuss, H. (2004): *The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games 1972-2008*. Edward Elgar Publishing. Cornwall. ISBN: 1 8 4376 893 3
- [15] Barney, R. K., Martyn S. G., Wenn, S. R. (2002): *Selling the Five Rings: The International Olympic Committee and the Rise of Olympic Commercialism*. University of Utah Press, Salt Lake City 384 p.
- [16] Lenkei, G. (2021): Nem csak a költségek növekedésével kell kalkulálni. Mennyire éri meg olimpiát rendezni? <https://www.azepenzem.hu/cikkek/mennyire-eri-meg-olimpiat-rendezni/7893/> Utolsó letöltés: 2022. 03. 17.
- [17] Flyvbjerg, B., Stewart, A. (2012): *Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960-2012* Said Business School Working Papers, Oxford: University of Oxford, 23pp.
- [18] La Rocco, C. (2004): *Rings of Power. Peter Ueberroth and the 1984 Los Angeles Olympic Games. Financial History*, Spring 2004. 10-12pp.
- [19] Guttmann, A. (2002): *The Olympics: A History of the Modern Games*. Chicago: University of Illinois Press, Second Edition
- [20] Pyun, D. Y. (1999): *The Economic Impact of the Seoul Olympic Games*. Unpublished paper presented at 7th International Postgraduate Seminar on Olympic Studies, International Olympic Academy
- [21] Poynter, G., Macrury, I. (2009): *Olympic Cities: 2012 and the Remaking of London*. Ashgate Publishing Limited. ISBN 978-0-7546-7100-8
- [22] PricewaterhouseCoopers (2004): *PricewaterhouseCoopers European Economic Outlook*. London, Pricewaterhouse Coopers Ltd.
- [23] Baade, R. A., Matheson, V. A. (2016): Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives* Vol 30, No 2 pp 201–218.
- [24] PricewaterhouseCoopers (2015): *Budapest 2024, Nyári Olimpiai és Paralimpiai Játékok Megvalósíthatósági Tanulmány*.
- [25] Preuss H., Andreff W., Weitzmann M. (2019): *Cost and Revenue Overruns of the Olympic Games 2000-2018*. Springer Gabler
- [26] Olympic Coordination Authority (2002): *A Report on the Financial Contribution by the New South Wales Government to the Sydney 2000 Games*. Sydney

- [27] Nichols J. (1999): Sydney Olympics ticketing fiasco: premium seats reserved for the rich. World Socialist Web Site. <https://www.wsws.org/en/articles/1999/11/oly-n05.html> utolsó letöltés: 2022. 03. 25.
- [28] Chalip, L. (2000): Leveraging the Sydney Olympics for tourism. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB), Barcelona
- [29] The Organising Committee for the XIV Olympiad (1951): The Official Report of the Organising Committee for the XIV Olympiad. London
- [30] Jowell, T. (2008): Olympics London 2012: Pay. In Written Answers to Questions, Electoral Commission Committee, The Parliament. United Kingdom. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmhansrd/cm080331/text/80331w0001.htm#08033121000385> utolsó letöltés: 2022. 03. 27.
- [31] Dénes F. (2012): Megéri-e Londonnak harmadszor is olimpiát rendezni? HVG Kiadó Zrt. https://hvg.hu/sport/20120109_olimpia_rendezes utolsó letöltés: 2022. 03. 27.
- [32] London 2012 Candidate City (2004): Candidature file. Official bid file of London for the Summer Olympic Games in 2012. <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/28313/london-2012-candidate-city-dossier-de-candidature-london-2012-candidate-city-candidature-file-comite> utolsó letöltés: 2022. 03. 27.
- [33] Dénes, F. (2015): Sportszolgáltatások menedzsmentje. Szöveggyűjtemény. Campus Kiadó, Debrecen. <http://sportestudomany.unideb.hu/wp-content/uploads/2015/12/Sportszolgáltatások-menedzsmentje.pdf> utolsó letöltés: 2022.03.27.
- [34] Grant, T. (2013): Report 5: Post-Games Evaluation, Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012, Olympic Games and Paralympic Games, Summary Report, Department for Culture, Media and Sport. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224181/1188-B_Meta_Evaluation.pdf utolsó letöltés: 2022.03.27
- [35] Magyar Olimpiai Bizottság (2015): Agenda 2020: Forradalmi Változás. Magyarolimpia.hu <http://magyarolimpia.hu/agenda-2020-forradalmi-valtozas-az-olimpiai-mozgalomban> utolsó letöltés: 2022. 03. 27.